

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

ВОЛГОГРАДСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Факультет государственного и муниципального управления
Выпускающая кафедра корпоративного управления
Направление подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»
Образовательная программа «Стратегическое и операционное
управление персоналом организации»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему:

**ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ
ПЕРСОНАЛА**

Автор работы:

студент группы БкУП-400
очной формы обучения
Надыбин Кирилл Александрович

подпись



Руководитель работы:

доцент
Князев Сергей Александрович

подпись _____

« ____ » _____ 2020
г.

**Заведующий выпускающей
кафедрой:**

д-р экон. наук, доцент
Булетова Наталья Евгеньевна

подпись _____

Волгоград 2020 г.

Содержание

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические аспекты формирования организационной идентичности и анализ образов действия при объединении организации.....	8
1.1. Формирование организационной идентичности персонала: понятие, польза для сотрудников и организации..	8
1.2. Теория социальной идентичности и модели формирования организационной идентичности, исследования различных концепций.....	13
1.3. Образ действий в контексте слияний и приобретений, управление идентичностью и имиджем.....	18
Глава 2. Формирование организационной идентичности персонала в ПАО «Сбербанк»: диагностика состояния и определение направлений.....	25
2.1. Описание эмпирического объекта исследования и методики диагностики сформированной идентичности.....	25
2.2. Результаты диагностики состояния текущей идентичности персонала в организации.....	27
2.3. Рекомендации по определению образа действий и выбора методики в формировании идентичности персонала организации.....	38
Заключение.....	45
Список использованной литературы.....	46

Введение

Данная работа посвящена **актуальной** проблеме организационной психологии – идентификации и преданности сотрудников с организацией.

Одно из важнейших мест в данной работе, отводится анализу психологических факторов, которые влияют на данный процесс и которые связаны, как непосредственно с организацией (цели деятельности организации, организационная культура и т.п.), так и с индивидуально-психологическими особенностями работников (уверенность в себе, самооценка, значимость работы и т.п.).

По результатам многочисленных исследований¹, можно увидеть, что во многих российских организациях существует довольно негативное отношение сотрудников к исполняемой ими роли в организации. Термины «корпоративная солидарность», «преданность компании» и «лояльность фирме» не имеют для большинства работников какого-либо значения. В связи с этим, особую значимость приобретает необходимость развития организационной культуры,

¹ Силин, А. Н. Управление персоналом : учеб. по кадровому менеджменту для студентов вузов / А. Н. Силин, Н. Г. Хайруллина ; Тюмен. гос. нефтегазовый ун-т. М., 2009. 509 с.

направленной на формирование корпоративной идентичности сотрудников.

Корпоративная идентичность (от лат. corporatio - объединение; от лат. identicus - тождественный, одинаковый) - это отождествление работниками или организационными структурами себя как части организации, с признанием ее ценностей, норм поведения и философии². Наличие у работника чувства корпоративной идентичности означает, что он осознает идеалы, которым следует компания, полностью принимает корпоративные ценности, соблюдает нормы и правила поведения, связывает свое будущее с организацией и ассоциирует себя с ней. Организационные цели становятся лично значимыми для сотрудника, а корпоративные ценности - личными ценностями работника.

Теоретическое осмысление феномена корпоративной идентичности сотрудников, которое началось еще во второй половине XX в., касалось различных факторов формирования корпоративного стиля. В более поздние периоды, исследуемое понятие стало рассматриваться в отношении корпоративной философии и принадлежности сотрудников к организации через разделение ее ценностей.

В зарубежной литературе корпоративная идентичность определяется, преимущественно, как «безграничная привязанность сотрудников к организации» (Дж. Марч и Г. Саймон³). Также, исследователи обращают внимание на необходимость изучения корреляции между корпоративной идентичностью и такими переменными, как

² Куприянов, С. А. Корпоративная идентичность сотрудников Бизнес-организаций в России : автореферат дис. ... канд. социол. наук. М., 2014. 21 с.

³ March, J. G. Organizations Revisited / J. G. March, H. A. Simon. N. Y. // Social psychiatric epidemiology. - 2004. - №25.- С.81-86

удовлетворенность работой, мотивация, рабочая позиция, квалификация. Немалое внимание уделяется определению степени влияния корпоративной идентичности работников на эффективность профессиональной деятельности организаций (Ю. Липпонен, Р. Ван Дик, Дж. Штельмахер, У. Вагнер, Ф. А. Маел, Б. Е. Асфорт, М. Рикета).

Корпоративная идентичность работников российских организаций стала предметом научных исследований, начиная с 90-х гг. XX в. (А. Н. Крылов⁴, Н. Ю. Пименова⁵, А. Н. Силин, С. А. Куприянов, Н. Г. Хайруллина⁶, О. В. Устинова, Р. С. Утешев⁷). Особое внимание в работах российских ученых отводится функциям корпоративной идентичности.

Говоря о процессе формирования корпоративной идентичности, то в научной литературе существуют лишь отдельные, фрагментарные высказывания ученых в рамках их статей, которые посвящены управлению персоналом.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является – идентификация и преданность персонала, а **предметом** исследования – мероприятия по формированию организационной идентичности, и процедуры направленные на развитие идентификации.

Эмпирический объект – Публичное акционерное общество «Сбербанк» (далее ПАО «Сбербанк»).

Цель выпускной квалификационной работы – на основе теоретического анализа идентификации и преданности

⁴ Крылов, А. Н. Корпоративная идентичность для менеджеров и маркетологов. М., 2014. 222с.

⁵ Пименова, Н. Ю. Особенности формирования корпоративной идентичности в системе дистанционного обучения : опыт Владивостокского государственного университета экономики и сервиса // Университет. управление : практика и анализ. 2004. № 5-6 (33). С. 163-172.

⁶ Силин А. Н. Управление персоналом : учебное пособие / А. Н. Силин, Н. Г. Хайруллина. - Москва : Центрлитнефтегаз, 2008. - 305с.

⁷ Устинова, О. В. Концептуальные основы управления карьерным ростом менеджера / О. В. Устинова, Р. С. Утешев // Вестн. Сургут. гос. пед. ун-та. 2014. № 2. С. 219-222.

персонала, а также на основе практического исследования разработать рекомендации по формированию организационной идентичности персонала в ПАО «Сбербанк».

Для достижения поставленной цели исследования необходимо решить следующие **задачи**:

1. Определить содержание понятий «идентификация», «обязательство», определить их сходства и различия;

2. Описать влияние идентификации людей через теорию «социальной идентичности»;

3. Проанализировать специфику влияния управления имиджем на формирование организационной идентичности;

4. На основе изучения нормативно-правовых и организационно-правовых документов представить характеристику ПАО «Сбербанк»;

5. Провести анализ текущей идентификации работников В ПАО «Сбербанк», определить уровень их приверженности;

6. На основе результатов исследования разработать рекомендации по формированию и повышению уровня идентификации среди персонала ПАО «Сбербанк».

В процессе решения поставленных задач использовались следующие **методы исследования**: анализ и синтез материалов научной и методической литературы, содержательный анализ документов (нормативных актов и организационно-правовых документов), метод вторичного анализа данных.

Основные источники получения информации. В ходе написания выпускной квалификационной работы

использовались научные труды как российских, так и зарубежных исследователей. В качестве основных источников были использованы работы зарубежных авторов Рольф ван Дик («Преданность и идентификация в организации»), Гари Десслер («Как заработать преданность ваших сотрудников»), Ричард Коле («Улучшение имиджа вашей маленькой организации») Майкл Пратт («Быть или не быть? Ключевой вопрос в организационной идентификации»).

Статьи в периодических изданиях «Международный научный вестник», «Управление персоналом», «Справочник кадровика», а также и другие публикации в профильных журналах и интернет-ресурсах («HR-портал», «КиберЛенинка», «eLIBRARY»).

Структура выпускной квалификационной работы сформирована согласно поставленной в ней цели и задачам. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, включающие шесть параграфов, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы выпускной квалификационной работы, определены объект, предмет, цель, задачи и методы исследования, а также основные источники получения информации.

В первой главе анализируются теоретические аспекты и назначение идентификации персонала в организации. Определяются основополагающие понятия «идентификация» и «обязательство».

Во второй главе представлены: организационная характеристика эмпирического объекта исследования; анализа результатов исследований идентификации и приверженности персонала в ПАО «Сбербанк»;

рекомендации по формированию и повышению приверженности и идентификации.

В заключении выпускной квалификационной работы подведены итоги работы и сделаны выводы. Библиографический список отражает ресурсы, которые стали основными источниками информации при работе над данной темой.

Общий объём выпускной квалификационной работы – 55 страниц (без учета приложений).

Глава 1. Теоретические аспекты формирования организационной идентичности и анализ образов действия при объединении организации

1.1. Формирование организационной идентичности персонала: понятие, польза для сотрудников и организации

Основная проблема словоупотребления, которую мы с часто можем наблюдать в науке и практике заключается в смешении, не разграничении, различных значимых понятий. Например, для определения идентификации с организацией используют понятие аффективного обязательства (например, Ouwerkerk⁸), и наоборот, определяя обязательство, часто как элемент его объяснения привлекают понятие идентификации (например, Porter, Steers, Mowday Boulian⁹). Штенгель попытался разграничить это понятия и пришел к выводу, что различий в определении этих понятий значительно больше, чем различий между самими понятиями.

Поэтому, прежде всего, мы должны попытаться дать определение самим понятиям. Начнем понятия «идентификация с организацией»:

Идентификация с организацией – это безграничная привязанность персонала к организации. То есть, работники знают, что они – члены определенной организации, это вызывает у них чувства (например, гордость или радость), которыми они руководствуется в своем поведении (например,

⁸ Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29(2-3), 371-389.

⁹ Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

защищают организацию в неформальной обстановке). В соответствии с социально-психологическими теориями социальной идентичности и самокатегоризации, существуют разные объекты идентификации (например, карьера, рабочая группа) и уровни идентификации: когнитивный, аффективный, оценочный и поведенческий (см. Главу 1.2). По мнению Мэйла и Эшфорта (Mael and Ashforth¹⁰, см. также van Knippenberg van Schie¹¹), идентификация лежит в основании всех убеждений человека относительно работы, а также трудового поведения. Чем больше человек идентифицирует себя с организацией, тем больше он в своих мыслях и действиях принимает цели организации и способствует их достижению (ср. Dutton, Dukerich Harquail¹²).

Обязательство или привязанность к организации описывает то, насколько люди чувствуют свою принадлежность или привязанность к организации или ее подразделениям (например, отделу или рабочей группе). Таким образом, на основании этого упрощенного определения мы можем сделать вывод, что обязательства ничем не отличаются от идентификации с организацией, определение которой мы дали немного ранее. Однако их разграничение обоснованно, во-первых, тем, что социальная и организационная психология оперирует разными словами, обозначая одни и те же явления. Во-вторых, разграничение этих понятий станет возможно, если мы введем компонент нормативного обязательства и обязательства,

¹⁰ Ashforth, B. E., & Mael, F. (1992). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.

¹¹ van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137-147

¹² Jane E. Dutton, Janet M. Dukerich and Celia V. Harquail (1994). *Administrative Science Quarterly*, 239-263

ориентированного на последствия и дополним приверженность организации (обязательство) аспектами, которые не содержат понятие идентификации. Следовательно, оба понятия пересекаются частично (а именно в аффективном аспекте), но их можно разграничить.

В период организационных изменений возникает вопрос, действительно ли идентификация и привязанность к организации значима для сотрудников, руководителей и организации. С чем идентифицируют себя сотрудники организации, которая имеет очень широкий спектр деятельности, явно неопределенная основателем или собственником, производит не продукт и не связана с одним определенным местонахождением? И значима ли вообще идентификация для сотрудников, которые большую часть рабочего времени проводят дома (например, фрилансеры) или, вследствие своей принадлежности глобальному концерну должен переехать с места на место? С чем идентифицируют себя агенты центра обработки заказов, которые, например, рекламируют продукты «чужих» организаций и, возможно, постоянно разные продукты или продукты разных организаций? Могут ли вообще сотрудники, «прежнюю» фирму которых поглотила конкурирующая фирма, и вследствие этого они, возможно, переживают, что многие прежние коллеги и руководители потеряли свои рабочие места, идентифицировать себя с новой организацией, то есть осознавать себя частью новой организации?

Именно в период изменений и особенно в тех областях, которые наиболее часто подвержены изменениям, крайне важно подкреплять идентификацию сотрудников.

Взаимосвязь удовлетворенности работой и продуктивности, которую ожидают от сотрудников, выражена достаточно слабо. Однако мы можем говорить о том, что сотрудники, которые идентифицируют себя с организацией и принимают на себя обязательства, демонстрируют более высокую продуктивность (см. Meyer and Allen¹³). Но, перечисляя в дальнейшем положительные эффекты идентификации, не следует забывать и о том, что слишком сильная идентификация может иметь также и негативные последствия.

Тот факт, что идентификация способствует также большей удовлетворенности и лучшему здоровью сотрудников, можно объяснить тем, что идентификация особенно важна для удовлетворения потребностей работников. В этой связи М. Пратт (Pratt¹⁴) проанализировал четыре потребности, на удовлетворение которых влияет наличие идентификации.

Потребности, зависящие от идентификации с организацией:

1. Потребность в безопасности. Когда люди испытывают потребность в безопасности, они начинают стремиться избегать чувств неуверенности и уязвимости. Определённую часть потребностей в безопасности человек может удовлетворить если будет принадлежности к определенной группе. Также, при этом внешняя угроза, исходящая со стороны других групп может стимулировать

¹³ Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace. Thousand Oakes: Sage.

¹⁴ Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central question in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.) Identity in Organization. Building theory through conversation, (pp. 171-207). Thousand Oaks: Sage.

повышение идентификации работников. М. Пратт обозначает эту форму повышения идентификации как стратегию, способствующую снижению неуверенности.

2. Потребность в принадлежности. Следующая, не менее важная потребность, которую испытывают большинство людей, - это жить не отстранённо, а ощущать свою принадлежность к другим группам или людям. Исходя из этого, идентификация дает возможность людям избегать чувство одиночества и изоляцию.
3. Потребность в самооценности. Главный тезис теории социальной идентичности гласит: «человек испытывает потребность в положительном чувстве самооценности». И исходя из того, что самооценность отчасти зависит от социального взаимодействия (похвала, обоюдное утверждение, чувство принадлежности к группам, которые в определенной сфере имеют преимущества перед другими и др.), то идентификация с социальными единицами может стимулировать повышение самооценности. При этом, корпоративная идентичность в организации способствует повышению самооценности, если имидж организации связан с престижем и статусом (Например, BMW (БМВ), Gucci (Гуччи)).
4. Потребность в целостности. Сегодня, большинство людей переживают множество различных перемен, как, например, организационные изменения, конфликты между профессиональными

требованиями и потребностями, изменения рынков и т.д. В связи с этим, люди начинают искать значение и структурность. Этот поиск принято называть потребностью в целостности. В свою очередь организации, которые, например, развивают единообразную организационную культуру, имеют непротиворечивый внешний и внутренний имидж или придерживаются целостных стратегий, могут помочь своим работникам в нахождении смысла. Таким образом, идентификация с данной организацией отчасти способствует удовлетворению потребности работников в целостности.

Сравнивая идентификацию с организацией и обязательства, нужно отметить также то обстоятельство, что сотрудники, которые сильно идентифицируют себя с организацией, демонстрируют большую продуктивность и в большей степени готовы прилагать усилия, так как они принимают ценности и цели организации и переживают их как собственные ценности и цели (процесс интернализации). Вследствие этого они будут делать все возможное для достижения цели, даже не находясь под формальным контролем. Напротив, сотрудники с высокими обязательствами хотя и проявляют большую готовность прилагать усилия, однако эта готовность – результат не столько внутренней мотивации, сколько предположение о взаимной выгоде (теория обмена). Поэтому в этом случае мы можем говорить о всевозможных нарушениях и отклонениях.

В контексте управления персоналом, можно сказать, что разграничение данных понятий будет существенно важным критерием, которые позволит определять методы воздействия на различных сотрудников, оценивать их уровень идентификации на данный момент и уже далее, разработка плана по их развитию.

1.2. Теория социальной идентичности и модели формирования организационной идентичности, исследования различных концепций

Категория «социальная идентичность» применяется для описания общностей, групп, индивидов в качестве относительно устойчивых, «тождественных самим себе» целостностей.

Социальная идентичность дает характеристику субъекту с точки зрения его принадлежности к различным формам социальной организации, начиная с семьи как микроячейки общества, до геополитических образований. Социальная идентичность индивида связана с сознательной ориентацией на определенный стиль жизни, выбирая который он формирует свою тождественность с определенной группой, ее ценностями и образом жизни. Возможность социальной идентификации помогает индивиду ответить себе самому на ряд жизненно важных вопросов: «Кто я?»; «Какое сообщество является моим?»; «Нужно ли оно мне?»; «Как оно связано с

другими сообществами?» и т.д. Причем речь здесь идет не только о национальной идентичности, хотя в первую очередь исследования затрагивают именно эту проблему, но и о религиозной, этнической и других типах идентичности, то есть речь идет о разработке проблемы идентификации как таковой.

Идентификация – это принадлежность объекта к определенному классу (попугай Ара относится к группе птиц или к группе разновидностей попугаев, девушка с короткой прической принадлежит к группе людей, которые имеют короткие прически, или к группе девушек и т.д.). Если мы говорим об идентификации людей, то их принадлежность к какому-либо классу могут определять посторонние (например, коллеги относят сотрудника А к классу богатых), а также непосредственно сам человек (человек А сам относит себя к группе богатых). Это просто отнесение к какой-либо определенной группе мы можем обозначить как идентификация человека себя как члена группы. Так, человек А знает, что он богатый, однако это не играет для него никакой роли, это не имеет никакого значения для его представления о себе (Образа Я и для таких аспектов, как пол, профессия, внешность). В этом случае человека А идентифицирует себя как богатого, но эта идентификация не имеет никаких дальнейших последствий для его мыслей, чувств и действий. Только идентификация с группой богатых влияет на его переживания и поведение.

Идентификация с группой имеет три измерения (уровня). Например, человек А – богатый человек (аффективная идентификация), вероятно, он чувствует, что другие завидуют ему (оценочная идентификация) и пытается

противодействовать этому, например, устанавливая контакты с обществом богатых людей или избегая контактов с людьми, которые работают за копейки и тратят все свои деньги сразу после дня зарплаты на нужды (мотивационная идентификация). До сих пор до конца не выяснено, действительно ли эти три компонента идентичности следует рассматривать неотрывно друг от друга, однако с момента публикации теории социальной идентичности Тайфеля их взаимодействие рассматривают как ядро идентификации. Тайфель (Tajfel¹⁵) первоначально выделял две формы идентичности – персональную и социальную, при этом социальную идентичность он определял, как «часть Я-концепции человека, которая происходит из знания о членстве в определенной социальной группе вместе с ценностью и эмоциональным значением, которые связаны с этим членством».

Эллемерс, Корткаас и Оуэкерк (Ellemers, Kortekaas, Ouwerkerk)¹⁶ на основании определения Тайфеля описывали три компонента идентификации следующим образом:

1. когнитивная идентификация – это осознание членства в социальной группе;
2. оценочная идентификация – это позитивная или негативная оценка, которая ассоциируется с членством в группе, то есть восприятие атрибутов, которые приписывают группе посторонние люди;
3. аффективная идентификация – эмоциональная привязанность к группе.

¹⁵ Tajfel, H. (1978). Differentiation between social groups. Studies in the social psychology of intergroup relations. London: Academic Press.

¹⁶ Ellemers, N., Kortekaas, P. & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. European Journal of Social Psychology, 29, 371-389.

Оуэкерк, Эллемерс и Де Гилдер (Ouwerkerk, J. W., Ellemers, N. & de Gilder, D.)¹⁷ полагают, что эмоциональный компонент идентификации, то есть аффективная идентификация соответствует понятию аффективного обязательства. Этот компонент проявляет себя как более валидный прогностический фактор для поведения, чем оценочный или когнитивный компоненты как в полевых, так и лабораторных исследованиях. Эшфорт и Мэйл (Mael & Ashforth)¹⁸ считают, что основной компонент идентификации – когнитивный, то есть в основании идентификации лежит самокатегоризация, а два других компонента – это возможные причины и следствия когнитивной идентификации.

Чтобы четко определить понятия, необходимо возвратиться и уточнить вопрос, в чем заключается различие между «идентифицировать себя как» и «идентифицировать себя с» (ср. Wagner; Phinner¹⁹). Так, чисто когнитивный компонент идентификации себя как члена группы мы можем обозначить термином «самокатегоризация» или «самоопределение» (ср. в англ. «self-categorization», «self-labeling»). Это измерение идентификации «как» является необходимой предпосылкой для других компонентов, которые ведут к эмоциональной привязанности к группе и могут быть обозначены как «идентификация с» группой (ср. в англ. термины: «sense of belonging» - чувство принадлежности или «attachment» - верность, преданность, привязанность). Финни

¹⁷ Ouwerkerk, J. W., Ellemers, N. & de Gilder, D. (1999). Group commitment and individual effort in experimental and organizational contexts. In N. Ellemers, R. Spears, B. Doosje (Eds.), *Social identity. Context, commitment, content* (pp. 184-204). Oxford: Blackwell.

¹⁸ Mael, F. & ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.

¹⁹ Wagner, U. (1994). *Sozialpsychologie der Intergruppenbeziehungen* (Social psychology of intergroup relations). Göttingen: Hogrefe.

(Phinney²⁰), напротив, рассматривает именно «идентификацию с» группой как необходимую предпосылку для процессов отдания предпочтения группе, дискриминации или аккультурации, которые представлены в теории социальной идентичности (SIT, Najfel and Turner), а также в широко известных моделях аккультурации (напр. Berry).

Отношения аккультурации описывают, как хотят и должны вести себя в условиях совместного существования члены различных этнических групп в стране, в которую они иммигрировали, или организации с различными организационными культурами после их слияния.

Тайфель и Финни дополнили эти три измерения мотивационным компонентом. Так, ссылаясь на теорию социальной идентичности, прежде всего, можно спрогнозировать дискриминацию (различие) групп, а для Финни поведенческий компонент – это в первую очередь участие в обрядах и принятие обычаев групп (ср. Turner, Hogg, Oakea, Reicher and Wetherell²¹).

Итак, мы можем сделать вывод, что идентификация состоит из нескольких компонентов, которые теоретически следует анализировать отдельно:

1. Когнитивное измерение. В первую очередь – это восприятие и установление человеком того, что он является членом какой-либо социальной категории. Данная когнитивная оценка зависит от социального контекста. Так, в ситуации подчеркивания членства в определенной группе, например, при помощи

²⁰ Phinney, J. S. (1991). Ethnic identity and self-esteem: a review and integration. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 13, 193-208.

²¹ Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakea, P. J., Reicher, S. D. & Wetherell M. S. (1987). *Rediscovering the social group*. Oxford: Blackwell.

- сравнения с другой группой, вероятность идентификации себя, как члена группы повышается.
2. Оценочное измерение. После того, как человек идентифицировал себя как члена группы, он начинает оценивать, какие факторы и атрибуты приписывают группе другие, посторонние люди (оценочный компонент включает в себя когнитивную и аффективную оценку атрибутов).
 3. Аффективное измерение. После самокатегоризации и параллельно с оценкой атрибутов, которые приписываются группе, человек начинает идентифицировать себя с группой. Данную идентификацию интерпретируют также как эмоциональное оценивание членства в группе.
 4. Мотивационный аспект. Данный аспект описывает то, насколько человек принимает цели и ценности группы на уровне поведения.

По мнению Тайфеля, Тернера и Финни первостепенную значимость для идентификации имеет самокатегоризация как члена группы и только затем остальные, которые в свою очередь оказывают обратное влияние на такие переменные, как удовольствие от работы, мотивацию и т.д. Все компоненты изменяются в зависимости от ситуации и таким образом определяются контекстом. Однако следует исходить из того, что три компонента идентификации неизменно связаны друг с другом. Например, чем более позитивно группу оценивают посторонние люди, тем более позитивны чувства человека, которые принадлежат к этой группе.

Терри и его коллеги провели целый ряд исследований с целью проверить правильность теоретических гипотез в

различных организациях. Представлю кратко результаты исследований.

Первое исследование, в котором принимали участие 1000 служащих двух поликлиник, Терри и Каллан (Terry & Callan²²) проводили непосредственно перед их объединением с целью выяснить, к каким последствиям приводят неравноправные статусные отношения. Одна из поликлиник представляла собой клинику при университете в большом городе, и имела высокий статус, другая же находилась в маленьком провинциальном городе и имела более низкий статус.

Участники исследования должны были ответить на вопросы о том, как они воспринимают «угрозу» объединения, а также дать оценку своей и другой организации, описав ее по девяти факторам. В предварительной беседе с сотрудниками обеих организаций было выделено три фактора, которые участники исследования описали как значимые для статуса (напр. высокий престиж). Остальные шкалы участники исследования оценили, как незначимые для статуса (напр. хорошая коммуникация между сотрудниками и руководителями). В соответствии с теорией социальной идентичности более позитивную оценку своей группе в сравнения с другой дают члены группы с более низким статусом, что позволяет им «защитить» свою самооценку. Терри и Каллан выдвинули гипотезу, что работники организации с более низким статусом будут описывать свою группу более позитивно по тем факторам, которые не значимы для статуса. Напротив, они реже будут использовать факторы, значимые для статуса, так как оценка

²² Terry, D. J. & Callan, V. J. (1998). In-group bias in response to an organizational merger, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2, 67-81.

собственной группы по этим факторам явно будет уступать в пользу оценки по другой группы, так как последняя объективно имеет более высокий статус. Результаты оправдали ожидания. Как правило, члены группы с высоким статусом реже оценивали свою группу более позитивно, так как у них не возникало острой необходимости «защищать» свою самооценку, поскольку объединение не представляло для них никакой опасности. Группа с низким статусом при оценке ссылалась на факторы, указывающие на предпочтение своей группы, которые менее значимы для статуса организации.

1.3. Образ действий в контексте слияний и приобретений, управление идентичностью и имиджем

Десслер (Dessler²³) в своей обширной работе с многочисленного примера описывает следующие принципы, которых должна придерживаться организация, если хочет иметь в своем штате сотрудников, которые будут идентифицировать себя с ней.

Мероприятия по стимулированию идентификации:

1. Компания должна вести открытую политику и коммуникацию о своих ценностях и целях, а также фиксировать их в доступной форме, например, в форме образца. Работники, занимающие управленческие позиции, должны чувствовать себя обязанными следовать этому образцу, выступая в

²³ Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment, *Academy of Management Executive*, 13, 58-67.

качестве примера для подражания других работников.

2. Проводя подбор персонала необходимо, составлять реалистичные трудовые пробы, то есть предоставлять претендентам возможность реально увидеть, каких ценностей и норм придерживается компания, а также, каковы основные виды ее деятельности. Только таким путем претенденты могут оценить, подходят ли они компании. В то же время сама компания во время проведения процедур отбора непременно должна обращать внимание на то, подходит ли претендент и организация друг другу. Конечно, при этом важны такие качества претендента, как способности и знания, однако soft-навыки играют не меньшее значение.
3. Непосредственно саму работу в соответствии с дизайном работ необходимо максимально возможно проектировать таким образом, чтобы она позволяла удовлетворять такие потребности сотрудников, как потребность в автономии, целостности, значимости и многообразии (это позволяет сделать такие виды работ как расширение и обогащение; ср. Hackman and Oldham).
4. Компании должны проводить честные процедуры, особенно в том случае, если необходимо принять решение, которое касается непосредственно персонала. Это имеет огромное значение при назначении на новые должности и особенно на руководящие позиции в организации. Тут

необходимо прежде всего обратить внимание на собственный персонал. Однако если по определенным причинам это невозможно, работникам необходимо открыто сообщить об этих причинах. В рамках программы развития и совершенствования персонала всем сотрудникам необходимо предоставить возможность повышать квалификацию и продвигаться вверх по карьерной лестнице.

5. Г. Десслер говорит о том, что наилучший способ достижения сильной идентификации, сплоченности и чувства «мы» в компании или ее подразделениях – это, прежде всего, предоставить работникам возможности устанавливать контакты и общаться друг с другом, быть в коммуникации. Компания может способствовать этому при помощи проведения семинаров и тренингов по развитию команд, четко определенных способов и возможностей коммуникации, а также развития культуры обжалования и предложения, которая позволит работникам сообщить о своих проблемах и вносить предложения по оптимизации работы в компании.

Управление идентичностью и имиджем

Коле (Cole²⁴) описал несколько конкретных этапов, которые может пройти организация для повышения своего имиджа. При этом он ориентировала на выделенные им ключевые вопросы. Это вопросы сформулированы таким

²⁴ Cole, R. T. (1989). Improving your small organization's image, Public Relations Journal, 45, 26-27

образом, что мы можем ответить на них в ходе однодневного или многодневного внутриорганизационного семинара, работая индивидуально или в группах, при участии координирующей группы.

1. Как сотрудники воспринимают организацию?

Прежде чем обратиться к вопросу внешнего имиджа организации и влияния ее идентичности на клиентов, нужно выяснить, как ее воспринимают сами сотрудники. Спросите их, как воспринимают себя и свою организацию, что делают они и организация и какова, по их мнению, роль организации, например, в общественном контексте. Попросите их выбрать и написать одно слово, которое, по их мнению, наиболее характеризует организацию. Вы сможете увидеть, что сотрудники будут использовать разные понятия. С одной стороны, такое многообразие может свидетельствовать о развитой индивидуальности и, следовательно, большом количестве инноваций. Но с другой стороны, это признак того, что у компании нет общей идентичности или что об этом определенно не говорят.

2. Как организация сообщает о своих целях?

Попросите сотрудников описать, как организация сообщает о своих целях. Запишите все способы сообщения, которые будут перечислены. Например, это могут быть доклады, журналы, реклама, выставки или мероприятия. Однако рано или поздно, сотрудники укажут и на такие способы сообщения, как, например, вид коммуникации или организационная культура внутреннего взаимодействия членов организации, а также культура взаимодействия организации с клиентами и связи с общественностью.

3. Как организация демонстрирует, что для нее важна эффективная коммуникация?

Крайне важна предпосылка любой программы, направленной на оптимизацию коммуникаций между организацией и клиентами, которая позволит организации пользоваться хорошим имиджем у своих клиентов. Это заключается в том, что все сотрудники придерживаются этой программы и чувствуют себя обязанными следовать ей. Если удалось быстро наладить оптимальную коммуникацию, которая функционирует в данный момент, это еще не свидетельствует о том, что ничего не изменится. Только если продолжительное время удастся поддерживать коммуникацию, а все негативные аспекты удалось устранить, мы можем ожидать устойчивый положительный имидж. Стимулируйте сотрудников критически анализировать уже протекающие процессы и искать новые способы развития будущей организационной культуры, ориентированной на коммуникацию.

4. К каким целевым группам мы хотим обращаться?

Если мы четко не знаем, к каким целевым группам мы хотим обращаться, мы не можем реагировать на их специфические потребности. Выделите две категории: «внутренние клиенты» и «внешние клиенты». Сотрудники должны составить списки по ним. Например, в список «внутренних клиентов» могут войти служащие, собственники, семьи и т.д., а к «внешним клиентам» будут отнесены клиенты, поставщики, органы власти и т.д. После составления списка, сотрудники должны оценить значимость каждой целевой группы. Эта дискуссия может привести к

достаточно интересным результатам, так как все сотрудники редко сходятся во мнении, какие клиенты важнее.

5. Как организация узнает, как ее воспринимают целевые группы?

Небольшие организации едва могут позволить себе обратиться к институту по исследованию рынка с целью определения своего имиджа. Однако они могут опросить сотрудников на предмет того, как, по их мнению, организацию воспринимают ее клиенты и придерживаются ли они такой же точки зрения. Количество способов, которыми сотрудники пользуются, чтобы выяснить, как воспринимают организацию ее клиенты, поставщики или другие сотрудники, будет удивительным. Так, часто в ходе этого опроса сотрудники ссылаются на объемы продаж или данные товарооборота, которые, по их мнению, могут свидетельствовать об удовлетворенности клиента. Однако, часто они используют такие средства для оценки климата и удовлетворенности, как книги жалоб и другие системы, которые позволяют выражать недовольство, например, небрежное отношение к имуществу организации. Использование таких возможностей для получения информации имеет большое значение, но к этому способу прибегают тем реже, чем больше становится организация.

6. Какие СМИ оказывают влияние на целевые группы?

Клиенты читают журналы, газеты, пользуются Интернетом, смотрят телевизор, видят наружную рекламу и т.д. Все это СМИ, с помощью которых организация может сообщать клиентам свой имидж. При этом сами СМИ представляют целевую группу, с которой организация должна поддерживать эффективную коммуникацию.

Обратитесь к спискам внутренних и внешних клиентов и предложите сотрудникам обсудить вопрос, каким СМИ отдает предпочтение та или иная группа клиентов.

7. Какие СМИ использует организация, чтобы сообщить о своих целях?

Пусть сотрудники составят список СМИ, которые фактически использует организация. Затем предложите им сравнить этот список с предыдущим, и они смогут увидеть, те ли СМИ использует их организация для сообщения своих целей. Здесь можно указать на различия между поддающимся контролю СМИ и практически не поддающимся. Кроме того, можно стимулировать сотрудников найти способы оптимизации передачи информации.

8. Кто управляет имиджем и замечает возникающие трудности?

Мы можем выделить три фактора, которые влияют на имидж организации. Первый фактор – социальный, это роль, которую играет менеджер, который управляет идентичностью. В качестве второго фактора мы можем выделить контекст. Это разница между тем, что организация говорит, и тем, что она делает. Здесь организация часто может утрачивать оказанное ей доверие. И функция менеджера, который управляет идентичностью, обращать внимание организации, если разница становится слишком большой. Третий фактор – время. Тут крайне важно быстро реагировать на изменяющиеся желания и потребности целевых групп. Роль менеджера, который управляет идентичностью, заключается в том, чтобы указывать

организации на эти изменения и искать способы удовлетворения измененных потребностей.

9. Кто в организации реально заботится о развитии идентичности и имиджа?

Если в организации до сих пор не назначен человек, который заботится о развитии идентичности и имиджа, то это положение обязательно нужно исправить. Возможно, организация уже работает над созданием своего имиджа, однако координирующие группы, которые тут представлены, иногда поднимают интересные и весьма полезные вопросы.

На основании же ответов на эти вопросы, можно развивать стратегии для определения и развития будущей идентичности организации. Анализируя данные вопросы, можно выявить те области, которые могут отставать в организации или до этого были неопределёнными.

Как можно заметить, все мероприятия достаточно разнообразны, они могут быть направлены как внутреннюю сторону организации, так и на внешнюю. Конечно, создав и закрепив в своей организации определенный уровень идентичности и приверженности среди всего персонала, его еще необходимо и сохранить, в тех моментах, когда он падает, его необходимо поднять, простимулировать. И уделять силы только внутриорганизационной стороне недостаточно. Формируя внешний имидж организации, это делает саму работу более привлекательной, как для потенциальных работников в будущем, так и для уже действующего персонала. Имея хороший имидж, сотрудники будут воспринимать такой успех и частью своей работы, что они внеси определенный вклад для достижения подобных результатов, что в свою очередь будет подкреплять их

преданность своей организации и тем самым увеличивая продуктивность их работы.

Глава 2. Формирование организационной идентичности персонала в ПАО «Сбербанк»: диагностика состояния и определение направлений

2.1. Описание эмпирического объекта исследования и методики диагностики сформированной идентичности

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» является одной из ведущих кредитных организаций в Российской Федерации. Это достигается благодаря умелым управленческим решениям, эффективной системе менеджмента. «Сбербанк России» является универсальным коммерческим банком, предоставляющим своим клиентам более 100 разнообразных услуг: услуги, связанные с привлечением средств во вклады, кредитованием, расчетно-кассовым обслуживанием, дилинговые, посреднические, операции с фондовыми ценностями и др. Все основные финансовые показатели, характеризующие деятельность ПАО «Сбербанк России» за отчетный год, демонстрируют устойчивый рост. Проведенный анализ позволяет сделать

вывод о том, что финансовое состояние ПАО «Сбербанк России» можно охарактеризовать как устойчивое, а позиции, занимаемые на рынке банковских услуг, как лидирующие.

В условиях мирового финансового кризиса многие компании теряют лидирующие позиции, занимаемые ими на протяжении ряда лет. Особенно актуально это для организаций финансового сектора, претерпевающих в настоящее время значительные изменения, связанные с ростом просроченной дебиторской задолженности, снижением финансовой активности населения, ужесточением политики Центрального банка. В этой связи особенно важным представляется анализ результатов деятельности тех банков, которые уверенно «держатся на плаву». Одним из них является ПАО «Сбербанк России».

Главная цель деятельности любого коммерческого банка состоит в извлечении максимальной прибыли при условии стабильности положения банка и продолжительности его деятельности на рынке в будущем²⁵.

Конечный финансовый результат деятельности коммерческого банка - прибыль или убыток, его размер отражает итог всех видов деятельности кредитной организации, всех проводимых активных и пассивных операций²⁶.

В повышении размера извлекаемой прибыли заинтересованы как сама банковская организация, так и государство, собственники банка, клиенты, контрагенты, сотрудники банка. В связи с этим все заинтересованные стороны проводят анализ финансовой устойчивости банка,

²⁵ Бланк И. А. Управление финансовыми ресурсами. М.: Омега-Л; Эльга, 2011. - 768 с.

²⁶ Белоглазова Г. Н. Деньги, кредит, банки: учебн. / под ред. Г. Н. Белоглазовой. М.: Юрайт, 2014. - 620 с.

характеризующей способность кредитной организации к безубыточной деятельности при своевременном выполнении всех взятых на себя обязательств²⁷.

Организационная характеристика ПАО «Сбербанк России»

Публичное акционерное общество (ПАО) «Сбербанк России» является одним из ведущих банков не только России, но и Европы, демонстрируя на протяжении многих лет уверенный рост всех финансовых показателей.

По организационной структуре ПАО «Сбербанк России» является акционерным коммерческим банком, который учрежден Центральным банком России как акционерное общество открытого типа и зарегистрирован 20 июня 1991 г. Его капитал был сформирован за счет уставного капитала, вместе с тем банк имеет резервный, специальные и другие фонды.

Благодаря своим ведущим позициям в банковской системе и исходя из решаемых им задач, ПАО «Сбербанк России» является учредителем ряда других компаний. Кроме того, ПАО «Сбербанк России» - член Московской межбанковской валютной биржи, Московской и Санкт-Петербургской фондовых бирж, Международного института сберегательных банков (Швейцария), ряда обществ и ассоциаций²⁸.

«Сбербанк России» является универсальным коммерческим банком, предоставляющим своим клиентам более 100 разнообразных услуг, связанных с привлечением средств во вклады, кредитованием, расчетно-кассовым

²⁷ Роуз П. С. Банковский менеджмент: пер. с англ. со 2-го изд. М.: «Дело Лтд», 2015. - 768 с.

²⁸ Сбербанк России. URL: <http://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 21.02.2020)

обслуживанием, оказанием дилинговых услуг, операций с фондовыми ценностями, посреднических и пр.

2.2. Результаты диагностики состояния текущей идентичности персонала в организации

ПАО «Сбербанк», в котором проводилось исследование и диагностика состояния текущей идентичности, имеет в своем распоряжении 12 человек в сфере услуг и работы непосредственно с клиентами, и 4 сотрудника в области администрирования и управления данным филиалом. Из чего в общей сумме мы получаем 16 отдельных сотрудников, которые по итогу будут считаться реципиентами и участниками исследования.

В связи со спецификой определенной в работе проблемы, мной были определены и выбраны следующие метода сборки информации, как: составление типового теста (Приложение 1), направленного на создание общего образа всех сотрудников. Следующий метод сбора, который помог мне выделить более индивидуальные взгляды, мнения и самоопределение сотрудников, это метод интервью. За основу был взят и мной изменен в рамках исследовательской работы, метод 9 контрольных вопросов Р. Коле (Глава 1, параграф 1.3). Для обработки и анализа, использовался метод первичной и вторичной обработки информации. Под первичной обработкой понимается обработка исходной информации, которая была получена в ходе тестирования и интервью. Вторичная обработка и анализ, заключалась во внесении данных в таблицу, и составлению конечного отчета.

В рамках теста, сотрудникам пришлось ответить на 12 вопросов, которые определяли три основных критерия:

1. интеграция – в данном случае, понимается то, что и сотрудника и у организации есть свои цели. Этот показатель отражает соответствие целей сотрудника и организации;
2. вовлеченность – определяет то, насколько каждый сотрудник чувствует в жизни организации. Каков процент влияния каждого из них, определенные процессы, возможности корректировки направлений, внесения предложений и весомость собственных идей;
3. лояльность – данный показатель определяет уровень преданности сотрудника, заинтересованность в успехе компании, в которой он работает. Также, это готовность эффективно и качественно выполнять его должностные обязанности.

Расчёт, обработка и приведение результатов теста, производилось в соответствии с формулами, указанными в Таблице № 1, которая представлена ниже:

Таблица № 1 – Расчёт данных

Оценка результатов теста

Показатель	Номера вопросов	Формула расчета степени проявления показателя
Интеграция	1, 4, 7, 11	$(\text{сумма набранных баллов} / 12) \times 100\%$
Вовлеченность	3, 6, 8, 10	$(\text{сумма набранных баллов} / 12) \times 100\%$
Лояльность	2, 5, 9, 12	$(\text{сумма набранных баллов} / 12) \times 100\%$
Общий показатель Приверженности	$(\text{сумма набранных баллов} / 36) \times 100\%$	

Все ответы были обработаны и переведены в табличный вид (Таблица № 2) для создания обзорного варианта.

Результаты ответов каждого респондента (всего 16), прошедшего тест указаны ниже в Таблице № 2:

Таблица № 2 – Результаты тестирования

	1	2	3	4	5
1	66,7	58,3	41,7	50,0	58,3
2	41,7	66,7	66,7	58,3	66,7
3	50	50	58,3	66,7	16,7
4	52,8	58,3	55,6	58,3	47,2
	6	7	8	9	10
1	66,7	25,0	41,7	25,0	41,7
2	50,0	66,7	41,7	33,3	58,3
3	66,7	41,7	25,0	33,3	66,7
4	61,1	44,4	36,1	30,6	55,6
	11	12	13	14	15
1	50,0	41,7	50,0	41,7	50,0
2	58,3	66,7	66,7	50,0	58,3
3	41,7	58,3	50,0	41,7	50,0
4	50,0	55,6	55,6	44,4	52,8
	16				
1			66,7		
2			58,3		
3			66,7		
4			63,9		

где,

1 – показатель интеграции в соответствии с ответами;

2 – показатель вовлеченности в соответствии с ответами;

3 – показатель лояльности в соответствии с ответами;

4 – показатель приверженности в соответствии с ответами.

Собрав и обработав все данные каждого из респондентов, мы можем рассчитать средние показатели по всему филиалу. Такие данные помогут увидеть объективную оценку идентификации и преданности персонала организации, и на основании этого сделать выводы. Средние данные отражены ниже, в Таблице № 3:

Таблица № 3 – Средние цифры по основным показателям

Средняя интеграция	Средняя вовлеченность	Средняя лояльность
48,4	56,8	49,0
Средняя приверженность		
51,4		

Проанализировав результаты по составляющим приверженности (интеграция, вовлеченность и лояльность) можно сделать выводы о том, какие мероприятия необходимы и каких из них не хватает, какие инструменты можно порекомендовать для повышения конкретных показателей приверженности. Разберем отдельно каждую составляющую:

Интеграция – довольно низкий показатель (меньше 50%) интеграции говорит о том, что цели основного бизнеса и

филиалов организации, вероятнее всего, не связаны с целями работы отдельных работников.

Вовлеченность – довольно высокий (более 50%), и лидирующий среди всех, показатель вовлеченности говорит нам о том, что ценности сотрудников организации в большинстве своем, сходятся с представлениями руководства. В данном случае, можно понять, что руководство направляет большие усилия в направлении формирования общих ценностей у организации и персонала.

Лояльность – несколько ниже нормы (меньше 50%) показатель лояльности говорит о необходимости развивать социальную работу в организации (программы и особые условия для отдельных категорий персонала, корпоративные мероприятия спортивно-развлекательной направленности, благотворительность и т.п.).

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что приверженность и идентификация персонала с организацией в ПАО «Сбербанк», находится на среднем уровне (51,4%). Два показателя определяют данный уровень. Первый – показатель вовлеченности, который показывает, что сотрудники пришли в данную организацию, потому что у них действительно есть «вес» в данной организации, что они в определенной реальной степени, могут влиять на ее деятельность. Вторым показателем, почти дошедшим до нормы, но этим и он и показывает, что определенная социальная направленность в организации есть, и что в какой-то мере, сотрудников привлекают к ней. Как известно, Сбербанк оказывает благотворительность во многих сферах, будь то поддержка культуры, спорта, детских домов, науки или

ветеранов. Это является один из ключевых факторов, определяющих повышение уровня лояльности персонала.

Следующий метод, который был задействован в ходе исследовательской работы – метод 9 контрольных вопросов Р. Коле.

Каждый из данных вопросов и ответов на них, имеют свою отдельную уникальную интерпретацию. Из-за объемности исследования, мной был составлены усредненные ответы, а также, все периферийные ответы, были учтены. Разберем каждый вопрос отдельно:

1. Как сотрудники воспринимают организацию?

В данном вопросе, реципиентам необходимо было описать организацию одним словом. Почти все, как один говорят о Сбербанке, как о социально-значимой, общественно-полезной или государственной организации. Данные ответы, говорят о том, что в организации присутствует общая идентичность, что сотрудники понимают, что из себя представляет организация, ясно видят ее направление и почти все сходятся в едином мнении.

2. Как организация сообщает о своих целях?

Учитывая специфику организации, ее масштабы, влияние на общество, и государственную направленность, Сбербанк сообщает о своих целях максимально открыто, в наиболее доступной форме, и общим доступом. Сотрудники, работающие в данном филиале, либо четко знают цели Сбербанка, либо понимают ее в очень близкой форме к реальной. Данный фактор говорит о том, что организация ведет открыто свою деятельность, политику, заранее показывает будущим потенциальным работникам, в каком

направлении они работают, каких результатов хотят достичь, и что соответственно ожидают от работников.

3. Как организация демонстрирует, что для нее важна эффективная коммуникация?

Работа с клиентами в Сбербанке, составляет большую часть их деятельности. Поэтому, огромная часть усилий направлена на улучшение деятельности в этой области. Как основной принцип работы с клиентами, выступает кодекс этики Сбербанка. Сбербанк дорожит своей репутацией, и в следствии с этим, ответственно и уважительно относятся как к клиентам банка, так к сотрудникам и партнерам. За несоблюдение данных правил кодекса, Сбербанком предусмотрено применение дисциплинарных мер, в соответствии с законодательством РФ. Также, имеются формы контроля, как обратная связь от клиентов через горячую линию, оценки качества обслуживания. Данные факторы показывают высокую направленность на эффективную коммуникацию как на внешнюю, так и на внутреннюю среду.

4. К каким целевым группам мы хотим обращаться?

В соответствии со стратегией Сбербанка 2018-2020 гг.²⁹, шесть из десяти жителей России – являются активными клиентами их банка, что соответствует 60% от всего населения страны. К ним относятся как пожилые, так и молодые клиенты, мужчины и женщины, но основным критерием ориентиром является рабочее население. Те, кто пользуется средствами и услугами банка, которые в первую очередь связаны с деньгами. И тем не менее, работа

²⁹ Стратегия Сбербанка на 2018-2020 гг. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/about/strategy> (дата обращения 05.04.2020)

Сбербанка широко направлена работу с клиентами, находя индивидуальный подход к каждой категории клиентов, будь то обычные рабочие, или бизнесмены, или вкладчики.

5. Как организация узнает, как ее воспринимают целевые группы?

В 2019 году, Сбербанк занял первое место в рейтинге самых дорогих брендов России Brand Finance Russia, независимой компании по оценке и стратегическому консультированию брендов³⁰. Согласно данным Brand Finance 2020 (уже по миру), Сбербанк занимает второе место в рейтинге самых сильных брендов мира. Эти данные указывают на надежность и охват аудитории в первую очередь. Занимая первые места в данных и других рейтингах, можно оценить то, как воспринимают ее целевые группы. Становясь их клиентом, люди доверяют им свои деньги, что говорит о высокой надёжности банка, его популярности, охвату, степени влияния на экономику как по стране, так и по миру. Если же обращаться к более стандартным вариантам обратной связи, то в первую очередь, это будут показатели прибыли организации, отзывы клиентов как в специальных формах на сайтах, так и в мобильном приложении, большое количество СМИ, которые освещают деятельность и результаты банка по всей стране.

6. Какие СМИ оказывают влияние на целевые группы?

Учитывая масштабы организации, известно, что Сбербанк использует в целях продвижения своих продуктов все рекламные площадки и в довольно большом объеме. Сюда входит телевидение (Сбербанк занял второе место по

³⁰ Brand Finance Russia Rating 2019 - URL: <https://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-russia-50-20191/> (дата обращения 05.04.2020)

количеству эфирного времени на телевидении³¹), радио, газеты, журналы, видео-хостинг платформы и конечно же социальные сети. Сбербанк выиграл премию Global Finance за лучший цифровой маркетинг (Best in Social Media Marketing & Services)³². Лидерство в категории Best in Social Media Marketing and Services обусловлено тем, что Сбербанк активно и эффективно взаимодействует с предпринимателями в социальных сетях, применяя инструменты нативной рекламы, ситуативного маркетинга, реализуя масштабные спецпроекты, такие как «Теперь Я босс! Своего дела». Осуществляя коммуникацию в социальных медиа, Сбербанк стремится вдохновлять потенциальных предпринимателей в пабликах (группах в социальных сетях) «Свое дело», помогать действующим бизнесменам, предлагая решения и концентрируя полезный опыт в сообществах «Сбербанк для бизнеса» и транслировать знания от «Деловой среды». В результате число подписчиков интерне-сообществ Сбербанка для бизнеса, в сумме уже превысило полмиллиона.

7. Какие СМИ использует организация, чтобы сообщить о своих целях?

Основным СМИ Сбербанка, для повествования о своих целях выступает их личный сайт, где можно найти практически любую информацию о самом Сбербанке и его деятельности. Данный сайт раздел на множество разделов,

³¹ ТОП-10 банковских брендов по ТВ - URL:

<http://www.advertology.ru/article134682.htm> (дата обращения 05.04.2020)

³² Премия за сетевой маркетинг - URL:

<https://www.sberbank.com/ru/news-and-media/press-releases/article?newsID=1c0b2e60-8b4b-4d07-8e05-604db63e29f4&blockID=7®ionID=77&lang=ru&type=NEWS> (дата обращения 05.04.2020)

среди которых можно выделить другой вид СМИ как телевидение. Сбербанк имеет свой отдельный сайт, который используется как интернет-канал, где есть различные видео как касательно Сбербанка, так и бизнеса в целом. Помимо этого, представители Сбербанка выступают на различных конференциях и встречах на телевидении и федеральных каналах. Там они могут заявлять о своих планах и целях на ближайшие года, рассказывать об уже достигнутых результатах или статистических данных деятельности Сбербанка. Тем самым либо прямо, либо косвенно говоря о своих целях. Проводя такие эфиры на телевидении, об этом следом будут писать журналисты газет, копирайтеры интернет-ресурсов, и сам Сбербанк на своем сайте в разделе новостей. Также, на своем сайте, Сбербанк пишет о своих стратегических планах, поставленных целях, сроках их выполнения, в удобном виде для чтения и шкалой отслеживания прогресса исполнения. Безусловно такая открытость не может быть не замечена обычными СМИ и в особенности бизнес-СМИ, далее подхватится экспресс-прессой, которая берет для новостей любой сюжет. Самым громким инфо-поводом, в котором могут быть озвучены цели организации, может быть выступление президента Сбербанка, огласку которому придает сам Сбербанк на сайт, в социальных сетях, и собственном мобильном приложении.

8. Кто управляет имиджем и замечает возникающие трудности?

В своем распоряжении Сбербанк имеет специализированный отдел – отдел по связям с

общественностью, который по структуре является многоуровневым. Рассмотрим ее более подробно:



Рисунок № 1. - Структура организации связи с общественностью

В своем распоряжении, данный отдел имеет более 30 сотрудников. Исходя из данных схемы, можно увидеть, что возглавляет данную структуру – департамент по связям с общественностью, который находится в центральном офисе банка и который выступает как законодатель всех принципов и правил коммуникаций³³.

Структуру данного департамента можно изобразить следующим образом:

³³ Структура организации связи с общественностью – URL: <https://journ.bsu.edu.ru/vkr/2018/ischuk.pdf> (дата обращения 05.04.2020)

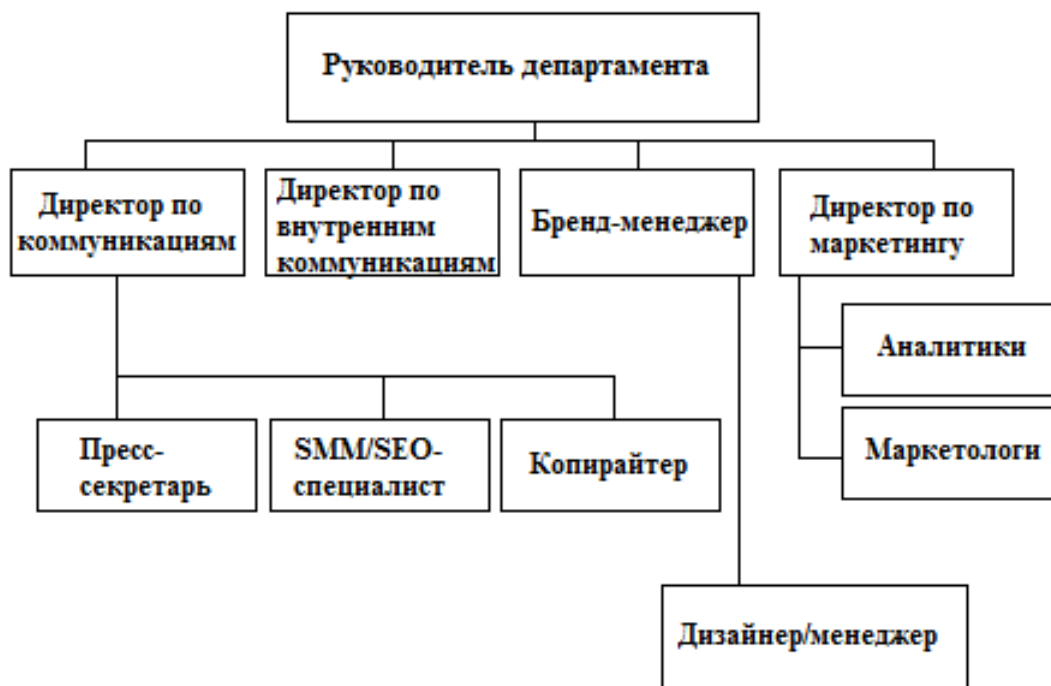


Рисунок № 2. - Структура департамента по связям с общественностью

По данным рисунка мы можем сделать вывод, что структурно, департамент по связям с общественностью включает в себя большую совокупность отделов как PR, так и маркетингового направления. В данной структуре, именно руководитель департамента по связям с общественностью разрабатывает основные правила и положения, по которым работает вся структура по связям с общественностью, определяет и ставит краткосрочные и долгосрочные цели, разрабатывает основные положения о корпоративной символике, стиле, культуре и другое.

Теперь сделаем более глубокий разбор структуры отдела по связям с общественностью и рассмотрим структуру городского (филиала) отдела:



Рисунок № 3. - Структура городского (филиала) отдела по связям с общественностью

Как видно из рисунка, в городской отдел входит часть центрального отдела. Из этого можно сделать вывод, что центральный офис делегирует именно рекламную часть (распространение рекламы) в городские филиалы, а имиджевую и брендовую часть (производство рекламы) берут на себя.

9. Кто в организации реально заботится о развитии идентичности и имиджа?

2012 год. Номинация «ТОП - 1000 российских менеджеров» от Ассоциации менеджеров. Ровенский Юрий Александрович, вице-президент – директор управления общественных связей в ПАО «Сбербанк», занимает первое место в данной номинации. Помимо этого, в июне 2012 года Юрий становится лучшим PR-директором России, занимая первое место в рейтинге «ТОП - 100 специалистов по связям с общественностью» согласно версии журнала «Карьера». Ранее этого, когда Юрий Р. был руководителем медиахолдинга РБК, он дважды становился лауреатом

премии «Медиа-менеджер России»³⁴. Все эти номинации, награды и достижения даются не просто так. Ранее, по данным исследования³⁵, Сбербанк ассоциировался у людей с огромными очередями и очень долгими внутриорганизационными процессами. Сейчас же, огромная часть процессов, перешла на дистанционный функционал. Основные операции, такие как перевод, пополнение, оплата услуг и другие, не занимают практически никакого времени. Начиная с августа 2010 года Юрий Р. возглавляет управление общественными связями Сбербанка, и с этого момента, банку удалось совершенно поменять собственный имидж. В 2011 году банк приобрел статус самой прозрачной компании России. Помимо этого, Сбербанк стал лауреатом Национальной банковской премии в номинации «За информационную открытость», а также победил в ежегодном конкурсе «За активную корпоративную политику в сфере раскрытия информации». Данные достижения принес с собой Юрий Р. вместе с его командой, поэтому этот человек, действительно заботится о развитии имиджа и идентичности организации.

2.3. Рекомендации по определению образа действий и выбора методики в формировании идентичности персонала организации

Собрав все данные, проведя обработку, проанализировав полученные результаты всецело и всесторонне, выявив

³⁴ Ровенский Юрий Александрович - URL: <https://www.raso.ru/members/181/> (дата обращения 05.04.2020)

³⁵ Анализ бренда ПАО «Сбербанк» - URL: <https://ledigital.ru/branding/sberbank-brand-analysis> (дата обращения 05.04.2020)

слабые и сильные стороны ПАО Сбербанк, мною был составлен план, рекомендации, образ действий, по улучшению текущего состояния, по выводу слабых сторон на новый, более сильный уровень. Данные рекомендации основаны теории и практических опытах ученых в области приверженности и идентификации персонала, которые были указаны в Главе 1, а также на результатах анализа, представленных в Главе 2.2.

Обратившись к результатам, полученных путем тестирования сотрудников Сбербанка, мы можем увидеть, что работать нам нужно в первую очередь с двумя показателями, а именно, интеграция и лояльность.

Интеграция (48,4). Данный показатель касается вопросов целей, соотношения целей организации и ее филиалов с целями сотрудников. Каждый человек устраиваясь на работу, преследует определенную цель, будь заработок денег, карьерный рост или поиски своей ниши. В том случае, если организация придерживается других целей, и при этом не может обеспечить исполнение целей сотрудников, данный показатель будет снижаться, тем самым снижая и общую приверженность персонала. В свою очередь, данный показатель будет влиять и на эффективность деятельности данной организации. Соотношение целей сотрудника, целям организации является одной из основных направлений работы с приверженностью персонала. Когда цель сотрудника совпадает с целью организации, он будет прикладывать значительно большие усилия для ее достижения, так как и для самого сотрудника необходимо достигать цели, как и для организации. В данном случае, этот показатель достаточно низкий (48,4). Здесь наблюдается

некая разрозненность между целями организации и персонала. Руководству необходимо определить для себя некоторые направления развития интеграции, среди которых в первую очередь можно выделить:

- разработка более доступных корпоративных и организационных стандартов;
- развитие деятельности корпоративных СМИ, в особенности через средства интранета и экстранета;
- совершенствование системной работы по организации информационных потоков для всех уровней сотрудников и их структурных подразделений.

Вовлеченность (56,8). Довольно высокий (более 50%), и лидирующий среди всех показатель. Он отображает то, насколько ценности организации сходятся с ценностями сотрудника. Соотношение данных ценностей формирует у сотрудника личное желание предпринимать определенные действия и усилия, для достижения целей организации, а при наличии достаточной интеграции, то и своих собственных. Текущий результат вовлеченности показывает, что достаточно усилий направлено на формирование общих ценностей, но тем не менее существует определенные действия, которые могут как поддержать, так и повысить уровень вовлеченности сотрудников.

- создание системы сбора инициативных предложений сотрудников, по совершенствованию работы с индивидуальным рассмотрением каждого предложения особой комиссией и возможностью обратной связи, привлечение инструментов интранета и экстранета;

- систематическое проведение «мотивирующих собраний» от управленческого уровня, которая позволит управлять активностью персонала;
- организация корпоративных обсуждений рабочих вопросов, совещаний, конференций;
- проведение конкурсов, соревнований профессионального мастерства, создание условия для возможности продемонстрировать свой профессионализм и компетентность;
- формирование системы корпоративного обучения и развития сотрудников.

Лояльность (49,0). Несколько ниже нормы (меньше 50%) показатель. Данный показатель выражает эмоциональную привязанность сотрудников к своей организации, желание быть ее частью. Говоря о развитии лояльности, необходимо в первую очередь обратиться к развитию социальной работы в организации, а именно:

- проведение корпоративных мероприятий, с участием как основного рабочего состава, так и руководствующих должностей;
- организация спортивно-развлекательных игр и мероприятий, в том числе с использованием интранета и экстранета;
- формирование программ и особых условий для отдельных категорий персонала;
- участие в благотворительных акциях, мероприятиях, их поддержка.

Влияние двух больших современных факторов формирования приверженности интранета и экстранета были описаны выше в каждом из пунктов, что подчеркивает его

важность. Рассмотрим обусловленность влияния интранета и экстранета на показатели интеграции, вовлеченности, а также на приверженность персонала в целом.

Как внедрять в компании интранет и для чего?

Многие из нас знакомы с понятием «Интернет», но что же такое «интранет»? Интранет — это мини-версия Всемирной сети, или внутрикорпоративный сайт. Он ограничен виртуальным пространством отдельной компании. Интранет охватывает все отделы компании, предоставляя доступ всем сотрудникам компании к корпоративному сайту.

Помимо этого, существует еще «экстранет». Это корпоративный портал, который предназначен не только для сотрудников и руководителей, но и для внешнего взаимодействия с кандидатами, клиентами, партнерами.

Главная цель интранета в компании — объединение в одном месте всей корпоративной информации и создание площадки для более простой коммуникации между сотрудниками.

Интранет основан на базовых протоколах HTTP и HTTPS и доступен для его пользователей с любого компьютера через веб-браузер. В экстранете особенно важна аутентификация пользователей и защита от несанкционированного доступа. У них четко разграничены права — у каждого пользователя свой доступ к определенным функциям. Например, пользователь-сотрудник не имеет доступ к файлам, которые доступны пользователю-партнеру компании.

Зачем нужна интрасеть? Интранет используют, чтобы:

- найти нужную внутрикорпоративную информацию;
- получить доступ к собственным информационным ресурсам;

- совместно с коллегами работать с документами;
- вести обсуждения и дискуссии в общих чатах;
- мониторить бизнес-процессы;
- создавать опросы, обрабатывать заявки от сотрудников;
- вести отчетность.

Как внедрять интранет?

Внедрение интранета происходит постепенно и пошагово. HR-специалисту важно донести руководству его пользу и необходимость. Перед общением с руководителем, определите главные преимущества пользования сети интранет для компании, посчитайте возможные финансовые выгоды и затраты. Если руководитель готов развивать корпоративный портал, то впереди вас ждут следующие шаги:

Шаг 1. Планирование

Определите с руководством цели, которых вы хотите достичь. Например: «Сплотить команду проекта, объединив все отделы для лучшего взаимодействия и продуктивности». Спросите у самих сотрудников, как они относятся к внедрению нового корпоративного портала.

Шаг 2. Создание структуры

Обсудите с разработчиками архитектуру портала. Какая информация должна быть на сайте? Как она будет структурироваться и располагаться? Что будет отображаться на главной странице?

Шаг 3. Автоматизация и оптимизация бизнес-процессов

Корпоративный сайт должен не только удобно хранить всю информацию, а и автоматизировать базовые процессы в компании. К примеру, новичок может автоматически

получать инструкции на каждый рабочий день, а сотрудники компании — уведомления о корпоративных событиях.

Шаг 4. Тест системы и обучение пользователей

Перед тем, как добавлять пользователей, протестируйте систему некоторое время. Удобно ли расположена базовая информация? Заполнены ли разделы? Есть ли в целом баги в системе? Только после этого создайте понятную инструкцию, расскажите сотрудникам каковы функции системы, что и где располагается,

Шаг 5. Организация корпоративного комьюнити

Именно HR-специалистам стоит активно заниматься публикациями в портале, особенно в первое время. Им предстоит перенести все рабочие коммуникации персонала из различных мессенджеров, по типу Skype, WhatsApp, Viber и другие, в собственный социальный интранет. Мотивировать персонал активно пользоваться сайтом — одна из сложнейших функций. Но если все организовано правильно, то в скором времени сотрудники привыкнут к новому инструменту и начнут активно его использовать.

На формирование приверженности у персонала влияют такие факторы, которые объединяют людей, открывают сотрудникам организацию, позволяют им получать удовольствие от работы в данной организации. Формирование, подкрепление и развитие приверженности персонала выявляет огромный потенциал сотрудников, увеличивая их эффективность, раскрывая новые таланты, снижая стрессовую составляющую, за счет создания необходимых работнику условий. Повышая эффективность работы сотрудников, повышаются общие показатели деятельности всей организации. Имея приверженный состав

персонала в своем распоряжении, будет формироваться положительный имидж об организации, что повышает его конкурентоспособность и влияние бренда на рынке.

Проанализировав текущую приверженность ПАО «Сбербанк», можно сделать вывод, что идентификация сотрудников находится на достаточно высоком уровне, из чего следует, что Сбербанк заботится о вопросах приверженности персонала. Однако, как показал более глубокий анализ, есть те места, которые требуют улучшений, для повышения общей эффективности организации.

Для ПАО Сбербанк был выделен, как рекомендация, такой метод повышения идентификации как, внедрение в корпоративную систему интранета и экстранета. Данная система позволит каждому сотруднику быть вовлеченным в деятельность организации, быть проинформированным обо всех моментах, связанных с деятельностью организации, находится в коммуникации со всеми коллегами и другое.

Заключение

Проведя исследование, можно ответить на вопрос, действительно ли идентификация персонала столь значимый определяющий фактор для отношения сотрудников к работе и их трудового поведение, и не оказывают ли на них большее влияние другие факторы, как, например, конечная сумма при начислении заработной платы. Еще в 1999 году, Тайлер³⁶, совместно с коллегами провели обширные исследование и выяснили, что именно с помощью аспектов идентичности (гордость сотрудника организацией и уважение, которое организация демонстрирует по отношению к сотруднику) можно лучше объяснить и спрогнозировать корпоративное поведение в группе, а не с помощью оценки ресурсов, которые сотрудник получает от организации (например, заработная плата).

Как оказалось, под понятие идентификация подходят не всё. Есть еще и обязательство, под которым понимается некий обмен между сотрудником и организацией. В свою очередь идентификация подразумевает внутреннюю

³⁶ Tyler, T. R. & Blader, S. L. Cooperation in groups: Procedural justice, social identity and behavioral engagement. Philadelphia, PA: Psychology Press - 1999 г. - 320 с.

мотивацию сотрудника к выполнению своих задач. И знание данных различий, помогает определиться с методами работы с сотрудниками, либо для формирования идентификации у сотрудников с обязательством, либо на повышение уже текущей приверженности у сотрудников.

Люди идентифицируют себя с определенными группами уже с ранних лет. Будь то группа в детском садике, проживание в семье, идентификация себя с определенной субкультурой и другое. Все данные идентификации объясняются в свою очередь тремя аспектами, аффективным (я являюсь кем-либо), оценочный (нравится мне это или нет) и мотивационный (что мотивирует меня оставаться в данной группе, и какие действия я предпринимаю). Данный анализ поможет как самому субъекту понять кто он, к какой группе он принадлежит, нужно ли это ему и другие. Но также, это поможет определить направление работы с данным человеком со стороны HR-специалиста.

Идентификация не может находится на одном и том же положительном уровне все время, без воздействия на нее. Поэтому ее необходимо стимулировать. Делать это необходимо начиная с самого подбора, устраивая кандидатам реальные трудовые пробы, вести открытую политику и коммуникацию о своих целях в доступной форме, необходимо проектировать работу таким образом, чтобы она позволяла удовлетворять такие потребности сотрудников как потребность в автономии, целостности, значимости и многообразии, организация должна проводить честные процедуры, особенно в том случае, если необходимо принять решение, которое касается непосредственно персонала и самое важное, это дать сотрудникам возможность общаться

друг с другом, быть в коммуникации, организация может способствовать этому при помощи проведения семинаров и тренингов по развитию команд.

Имидж организации, оказывает огромное влияние на присущую у сотрудников идентификацию и на привлекательность работы у потенциальных кандидатов. Формируя положительный имидж, организация говорит о том, что попасть в нее очень сложно, и что сотрудники данной организации очень дорожат своим местом в нем, что вкладывают большие усилия, чтобы поддерживать такой уровень и просто уйти с работы они не могут. Это повышает интерес людей в поиске работы к данной организации. Все эти факторы подкрепляют идентификацию текущего персонала.

Эмпирическим объектом исследования выступил публичное акционерное общество «Сбербанк». Исследование эмпирического объекта исследования позволяет сделать выводы:

- филиальная сеть банка на 2019 год включает 11 территориальных банков и около 14 тысяч подразделений по России;
- является крупнейшим в России банком по объёмам операций с физическими лицами;
- в июле 2019 года «Сбербанк» возглавил список самых дорогих брендов России по версии Brand Finance. «Сбербанк» возглавляет данный рейтинг с 2017 года, опережая компании нефтегазового сектора.

В качестве основного метода эмпирического исследования был использован: метод вторичного анализа

данных (на основе данных первичной информации, содержащейся в отчетах о результатах тестирования приверженности сотрудников в ПАО «Сбербанк»).

Анализ текущей идентичности персонала в ПАО «Сбербанк» позволяет сделать следующие выводы:

- большое внимание уделено формированию общих ценностей у сотрудников и организации;
- за счет огромного количества мероприятий, проводимых Сбербанком, за счет наличия специальной униформы и индивидуального подхода к сотрудникам, у некоторой части персонала появилась положительная эмоциональная привязанность к данной организации;
- из-за обширной области деятельности ПАО «Сбербанк», ее целей становится либо слишком много, либо они становятся слишком расплывчатыми, из-за чего большинство сотрудников не могут связать свои цели с целями организации.

Для предотвращения данных ошибок и повышения текущей идентификации, были разработаны следующие рекомендации:

- необходимо усиленно заниматься распространением своих целей и информации о себе в доступной форме. Проводится это все через обширную деятельность корпоративных СМИ и совершенствование информационной системы внутри организации;
- наличие общих ценностей хоть и не является проблемой в ПАО «Сбербанк», но мероприятия по поддержанию и повышению уровня вовлеченности необходимо проводить. Для этого можно

использовать собрание общих конференций, групповых обсуждений, создание комитета по рассмотрению инициативных предложений, корпоративное обсуждение и другое;

- положительная эмоциональная привязанность к работе, одна из самых сложных проблем, но у «Сбербанк» это отчасти получилось, и используя данные рекомендации, можно добиться более высоких результатов. Для этого необходимо организовывать спортивно-развлекательные игры и мероприятия, создавать специальные программы и особые условия для отдельных категорий персонала, участвовать в благотворительных акциях, мероприятиях и их поддержке.

Принимая текущее время, как время технологий, уже нельзя обойтись их использованием в деятельности любой организации, и с годами, они занимают все большую их часть. Для формирования идентичности у персонала в современное время, необходимо внедрить в свою организацию интранет и экстранет. Количество пользователей социальных сетей увеличилось с 80% в 2012 года до 91% в 2015 года. В молодёжном сегменте этот показатель сейчас составляет 98%, а среди россиян в возрасте 45–50 лет — 86%. Данные показатели говорят об огромном влиянии как интернета, так и телефонных технологий на человека. Формируют его как личность и задают им направление. Использование интранета и экстранета в своей деятельности, организации могут поднимать показатели приверженности в несколько раз, оказывая огромное влияние на сотрудников.

Список использованной литературы

Официальные документы и нормативные акты

- 1.** Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) [Текст] // Собрание законодательства РФ, 04.08.2014, N 31, ст. 4398.
- 2.** Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) [Текст] // Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, № 1 (ч. 1), ст. 3.

Монографии, учебники, учебные пособия, сборники статей

- 3.** Абрамова, Г.С. Психология в медицине [Текст] / Г.С. Абрамова, Ю.А. Юдчиц. – М.: ЛПА «Кафедра – М», 2009. – 272 с.
- 4.** Акбулатова А.М. Основные направления совершенствования кадровой политики / А.М. Акбулатова // «Научно-практический журнал Аллея Науки» . – 2018. — №1(17). – С. 1-4.

5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник / Т.Ю. Базаров. - М.: Academia, 2017. - 32 с.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: Инфра-М, 2015. - 288 с.
7. Бычков, В.П. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: Инфра-М, 2018. - 352 с.
8. Веприкова М. Я. Исследование внутренней среды организации в период нестабильной экономической ситуации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2016. - Т. 15. - С. 1231-1235.
9. Веснин, В.Р. Основы управления [Текст] : учебник для бакалавров / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015.
10. Дуракова И.Б. Управление персоналом. Учебник /И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, С.М. Талтынов и др.; ИНФРА -М; Москва 2016. - 569с.
11. Егоршин А. П. Управление персоналом: учеб. пособие / А. П. Егоршин. - Н. Новгород: Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса.- 2016. - 624 с.
12. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2018. - 352 с.
13. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
14. Калмыкова О. Ю. Факторы повышения производительности труда в организации / О.Ю. Калмыкова, А.В. Гагаринский // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия Экономика-2017.-№ 2.-С.8.

- 15.** Кибанов А. В. Концепции стратегии кадровой политики организации / А.В. Кибанов, М.А.Ушакова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2015. — № 10 октябрь. - С.12-15.
- 16.** Крылов, А. Н. Корпоративная идентичность для менеджеров и маркетологов. / А. Н. Крылов - М., 2015. - 222 с.
- 17.** Куприянов, С. А. Корпоративная идентичность сотрудников Бизнес-организаций в России : автореферат дис. М., 2014. - 21 с.
- 18.** Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
- 19.** Михайлина, Г.И. Управление персоналом: учебное пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и КО, 2018. - 281 с.
- 20.** Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
- 21.** Пименова, Н. Ю. Особенности формирования корпоративной идентичности в системе дистанционного обучения : опыт Владивостокского государственного университета экономики и сервиса // Университет. управление : практика и анализ. 2016., № 5-6 (33). С. 163-172.
- 22.** Силин А. Н. Управление персоналом : учебное пособие / А. Н. Силин, Н. Г. Хайруллина. - Москва : Центрлитнефтегаз, 2015., - 305 с.
- 23.** Силин, А. Н. Управление персоналом : учеб. по кадровому менеджменту для студентов вузов / А. Н.

Силин, Н. Г. Хайруллина ; Тюмен. гос. нефтегазовый ун-т. - М., 2016. - 509с.

- 24.** Устинова, О. В. Концептуальные основы управления карьерным ростом менеджера / О. В. Устинова, Р. С. Утешев // Вестн. Сургут. гос. пед. ун-та. 2014. № 2. С. 219-222.
- 25.** Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2018. - 384 с.
- 26.** Цветаев В. М. Кадровый менеджмент: Учебник. -М.: ТК Велби, Издательство «Проспект», 2014. -160 с.

Статьи

- 27.** Мансуров, Р. Е. Как оценить лояльность персонала компании / Р. Е. Мансуров // Нэфис-Косметикс. - 2000., - № 2. - С. 5.

Диссертации и авторефераты

Оригинальная литература (на иностранных языках)

Ресурсы Интернета

- 28.** Ashforth, B. E., & Mael, F. (1992). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- 29.** Cole, R. T. (1989). Improving your small organization's image, *Public Relations Journal*, 45, 26-27.
- 30.** Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment, *Academy of Management Executive*, 13, 58-67.
- 31.** Ellemers, N., Kortekaas, P. & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29, 371-389.

- 32.** Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29(2-3), 371-389.
- 33.** Jane E. Dutton, Janet M. Dukerich and Celia V. Harquail (1994). *Administrative Science Quarterly*, 239-263.
- 34.** Mael, F. & ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- 35.** March, J. G. *Organizations Revisited* / J. G. March, H. A. Simon. N. Y. // *Social psychiatric epidemiology*. - 2004. - №25.- C.81-86.
- 36.** Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oakes: Sage.
- 37.** Ouwerkerk, J. W., Ellemers, N. & de Gilder, D. (1999). Group commitment and individual effort in experimental and organizational contexts. In N. Ellemers, R. Spears, B. Doosje (Eds.), *Social identity. Context, commitment, content* (pp. 184-204). Oxford: Blackwell.
- 38.** Phinney, J. S. (1991). Ethnic identity and self-esteem: a review and integration. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 13, 193-208.
- 39.** Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- 40.** Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central question in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C.

- Godfrey (Edc.) Identity in Organization. Building theory through conversation, (pp. 171-207). Thousand Oaks: Sage.
41. Tajfel, H. (1978). Differentiation between social groups. Studies in the social psychology of intergroup relations. London: Academic Press.
 42. Terry, D. J. & Callan, V. J. (1998). In-group bias in response to an organizational merger, Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 2, 67-81.
 43. Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakea, P. J., Reicher, S. D. & Wetherell M. S. (1987). Rediscovering the social group. Oxford: Blackwell.
 44. Tyler, T. R. & Blader, S. L. Cooperation in groups: Procedural justice, social identity and behavioral engagement. Philadelphia, PA: Psychology Press - 1999 г. - 320 с.
 45. van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(2), 137-147.
 46. Wagner, U. (1994). Sozialpsychologie der Intergruppenbeziehungen (Social psychology of intergroup relations). Gottingen: Hogrefe.
 47. Brand Finance Russia Rating 2019 - URL: <https://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-russia-50-20191/> (дата обращения 05.04.2020)
 48. ResearchGate: Identifikation und Commitment - URL: https://www.researchgate.net/publication/281727649_Identifikation_und_Commitment (дата обращения: 04.04.2020)
 49. Анализ бренда ПАО «Сбербанк» - URL: <https://ledigital.ru/branding/sberbank-brand-analysis> (дата обращения 05.04.2020)

- 50.** Премия за сетевой маркетинг - URL:
<https://www.sberbank.com/ru/news-and-media/press-releases/article?newsID=1c0b2e60-8b4b-4d07-8e05-604db63e29f4&blockID=7®ionID=77&lang=ru&type=N EWS> (дата обращения 05.04.2020)
- 51.** Ровенский Юрий Александрович - URL:
<https://www.raso.ru/members/181/> (дата обращения 05.04.2020)
- 52.** Стратегия Сбербанка на 2018-2020 гг. - URL:
<https://www.sberbank.com/ru/about/strategy> (дата обращения 05.04.2020)
- 53.** Структура организации связи с общественностью - URL:
<https://journ.bsu.edu.ru/vkr/2018/ischuk.pdf> (дата обращения 05.04.2020)
- 54.** Субочев, Н. С. Организационная культура: концепт, сущность, генезис [Электронный ресурс] / Н. С. Субочев. - Электрон. текстовые данные. - Волгоград : ВАГС, 2006. - 62 с. - 5-7786-0262-6. - Режим доступа:
<https://elibrary.ru/item.asp?id=19660040> (дата обращения: 15.11.2019)
- 55.** ТОП-10 банковских брендов по ТВ - URL:
<http://www.advertology.ru/article134682.htm> (дата обращения 05.04.2020)
- 56.** Электронный словарь [Электронный ресурс] - URL:
<http://slovari.yandex.ru/> (дата обращения: 15.11.2019)

81A

Приложение

Приложение 1

№	Вопросы	Варианты ответов (выберите и обведите один вариант из трех предложенных)		
1.	Как Вы относитесь к тому, что говорят и пишут об организации, в которой Вы трудитесь?	Горжусь	Огорчаюсь	Безразличен
2.	Насколько важно для Вас наличие в организации условий для развития профессиональных навыков и умений, повышения уровня знаний?	Мне достаточно того, что есть	Я постоянно учусь, независимо от того, какие условия предоставляет организация	Очень ценю возможность повышать свою квалификацию
3.	Нужны ли корпоративные праздники, по Вашему мнению?	Это лишнее, работа – место, где я зарабатываю деньги	Было бы лучше, если бы они проводились с учетом пожеланий сотрудников	Нужны, они сплачивают людей
4.	Интересуетесь ли Вы тем, что размещают корпоративные СМИ (газета, сайт, другое)	Часто	Не интересуюсь	Время от времени
5.	Как Вы оцениваете возможность рядовыми сотрудниками проявлять инициативу по совершенствованию своей работы, работы подразделения, всей компании?	Наличие такой возможности очень важно	Думать о том, как улучшить работу должны руководители	Это бесполезно, к рядовым сотрудникам не прислушиваются.
6.	Как Вы относитесь к развитию социальных программ в Вашей организации?	Считаю очень разумным то, что руководство создает такие условия	Мне не нужны льготы, пусть лучше зарплату повысят	Маловато заботы со стороны руководства о рядовых сотрудниках
7.	Миссия Компании и цели Вашей работы на ближайшее время	Частично отвечают моим ценностям	Полностью совпадают с моими ценностями	Не вполне мне понятны
8.	Нужно ли развивать спортивные занятия на предприятии?	Нужно, но в нашей организации этому уделяется недостаточное внимание	Нужно, это позволяет поддерживать форму	Это лишнее, я сам решаю, чем и где мне заниматься.
9.	Что Вы думаете о профессиональных конкурсах, проводимых в организации?	Они проводятся «для галочки», формально	Они повышают статус профессии и стимулируют работать лучше	Они отвлекают от работы
10.	Семейные программы и поддержка отдельных категорий персонала (молодые специалисты и рабочие, пенсионеры, малообеспеченные инвалиды и пр.)	Не достаточно развиты на нашем предприятии	Дают большую уверенность в завтрашнем дне	Не нужны, лучше эти затраты добавить в зарплату
11.	Корпоративные стандарты, локальные нормативные документы (положения, рабочие инструкции)	Слабо связаны с тем, что происходит в реальности	Помогают лучше понимать рабочие процессы	Мне не интересны
12.	Как Вы считаете, насколько важно проводить групповые обсуждения рабочих вопросов?	Это ничего не меняет	Важно потому, что позволяет вырабатывать лучшее решение	Не считаю нужным в этом участвовать

Ключ к тесту

№ Вопроса	Баллы в соответствии с выбранными вариантами		
1.	2	1	0
2.	0	1	2
3.	0	1	2
4.	2	0	1
5.	2	0	1
6.	2	0	1
7.	1	2	0
8.	1	2	0
9.	1	2	0
10.	1	2	0
11.	1	2	0
12.	1	2	0